1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente manual es realizar una presentación de los principales aspectos y parámetros a considerar con relación a la Gestión de Pedidos y Distribución, de manera que permita a las empresas adscritas al Plan PILOT contrastar los resultados obtenidos en el autodiagnóstico logístico.

El manual incluye aspectos de las cinco dimensiones o áreas fundamentales de toda organización: estrategia, procesos, organización, personas y cultura y sistemas de información.

2. LA GESTIÓN DE PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN

2.1 DEFINICIÓN Y ALCANCE

La Gestión de Pedidos y Distribución es considerada como parte de la gestión de los clientes. En el pasado, la gestión de clientes abarcaba el tratamiento de los pedidos y de quejas, reclamaciones y devoluciones.

La Gestión de Pedidos y Distribución consiste en actividades que resultan de la cumplimentación de órdenes de pedido del cliente, a la vez que se asegura el máximo valor de la cadena de suministro y servicio al cliente.

Un pedido se puede definir como un compromiso en firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (cliente) los productos o servicios comprometidos, bajo las condiciones pactadas.

Cabe destacar su distinción respecto a la intención de compra, la cual no implica compromiso firme entre ambas partes y que por esa cualidad, no forma parte de la Gestión de Pedidos y Distribución, aunque sí para la

realización de previsiones. Es decir, una intención de compra es un pedido en estado potencial.

Así, el proceso comienza con la llegada de un pedido y termina cuando el pedido es enviado, aceptado y finalmente cobrado.

La Gestión de Pedidos y Distribución incluye las siguientes actividades:



Fuente: PricewaterhouseCoopers

Es importante tener en mente que la Gestión de Pedidos y Distribución abarca todos los pedidos que lleguen a la compañía, bien sean externos – lo más habitual – o internos – pedidos entre plantas, almacenes o los que realiza Producción-.

2.2 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y DISTRIBUCIÓN

La Gestión de Pedidos y Distribución es un proceso crítico para toda empresa puesto que supone un punto de contacto con el cliente. En consecuencia, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia

variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información del pedido.

Una correcta Gestión de Pedidos y Distribución significa:

- Conocer los requerimientos del cliente de manera precisa en lo que respecta al producto, la cantidad, los plazos, la entrega y el precio
- Asegurar plazos y fechas de entrega precisas
- Mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido
- Transmitir eficientemente la información de los pedidos a la cadena de suministro



Fuente: PricewaterhouseCoopers

Una buena Gestión de Pedidos y Distribución crea valor para una organización mediante los siguientes aspectos:

CREACIÓN DE VALOR DE LA GESTIÓN DE PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN
• Reduciendo del tiempo de ciclo del pedido • Aplicando la segmentación de clientes

- Facilitando el desempeño enfocado en la demanda y Gestión de la Demanda
- Efectuando el seguimiento del crédito
- Utilizando "Vendor-Managed Inventory" (VMI)*

*Una empresa emplea Vendor Managed Inventory (VMI) cuando se responsabiliza y controla el seguimiento y mantenimiento de los niveles de existencias en las instalaciones del cliente. La compañía utiliza los requerimientos de demanda de su cliente, los niveles de existencias y las previsiones de producción para asegurar que las existencias son respuestas a tiempo.

Pero además, la Gestión de Pedidos y Distribución también aporta valor al recoger datos del cliente en tiempo real que permiten a la compañía enfocar programas de promoción y fidelización y desarrollar una previsión de la demanda más precisa.

La Gestión de Pedidos y Distribución permite alcanzar "el pedido perfecto". Un pedido que se ha enviado al cliente de manera completa, a tiempo, sin



deterioro ni daño físico y con la documentación completa y correcta.

Fuente: PricewaterhouseCoopers

Tan sólo el cliente puede determinar si un pedido es perfecto ya que es quien especifica la fecha, cantidad, documentación necesaria y el deterioro permisible. Como quiera que diferentes clientes implica diferentes necesidades, las empresas deben definir "el pedido perfecto" para cada

cliente, a través de informaciones directas o identificando las expectativas y adelantándose a ellas. Es la denominada Gestión de expectativas.

Por ejemplo, algunos clientes pueden otorgar un mayor valor a que el envío esté completo y en perfecto estado a que llegue en la fecha prevista. O a la inversa, algunas empresas prefieren admitir un cierto nivel de deterioro de la mercancía enviada si llega en el plazo establecido.

Sin embargo, es demasiado frecuente que las empresas midan la realización del "pedido perfecto" según su propio criterio en vez de utilizar el de sus clientes.

La ISO 9000 trata la Gestión de Pedidos y Distribución incidiendo en la revisión del contrato, refieriéndose, con ello, al subproceso de Entrada de Pedidos y centrándose en la aplicación de controles que aseguren que la empresa tiene definidos y documentados adecuadamente los requisitos del pedido mediante confirmación del cliente.

También la ISO 9000 se ocupa de que la empresa asegure la disponibilidad de stock para cumplir con el pedido, yendo un paso más allá al hilarlo a un análisis de factibilidad del pedido. Es decir, no sólo comprobando el stock disponible sino también asegurando la capacidad técnica de la compañía para cumplir con los requisitos estipulados.

Por último, la norma no deja pasar la exigencia de embalar los artículos de manera que aseguren la perfecta conservación de éstos hasta su llegada a destino final.

2.3 ENTRADA DE PEDIDOS

La Entrada del Pedido comienza cuando el cliente emite el pedido y termina cuando el pedido queda perfectamente registrado y aceptado por el comprador. El tiempo de entrada de un pedido puede variar desde días -

utilizando correo postal - hasta segundos utilizando métodos de comunicación electrónica, como Internet, EDI (Electronic Data Interchange), teléfono o fax.

Las experiencias actuales indican que las mejoras en los sistemas y procesos relacionados con la llegada de pedidos ofrecen una de las mejores oportunidades para reducir significativamente el ciclo global del pedido, en tiempo y variabilidad.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA ENTRADA DE PEDIDOS
• Personal formado con capacidad para: o Subsanar información o Responder rápidamente a quejas y reclamaciones • Utilización de elementos informáticos (software y hardware) actualizados

2.4 COMPROBACIÓN DE CRÉDITO

La comprobación de crédito implica el establecimiento, seguimiento y administración de las solicitudes y eligibilidad del crédito de los clientes.

Las empresas y clientes deben estar capacitados para pagar los productos que desean adquirir. Aunque es inevitable tener una cierta cantidad de impagados, las empresas pueden controlar y gestionar esta morosidad estableciendo y gestionando límites de crédito.

El seguimiento y control del crédito lleva – a menudo – a la negociación de diferentes términos de venta, tales como pagos totales o parciales por adelantado, pago en el momento de la entrega y términos de acuerdo.

2.5 COMPROBACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE EXISTENCIAS

Es la comprobación de que la compañía dispone o dispondrá de las existencias suficientes para asegurar la entrega del pedido con la cantidad requerida en el plazo estipulado.

Cuando se recibe un pedido, es necesario comprobar las disponibilidades actuales junto a las planificadas. Un requisito imprescindible para ello es que la compañía mantenga registros de inventario precisos y actualizados.

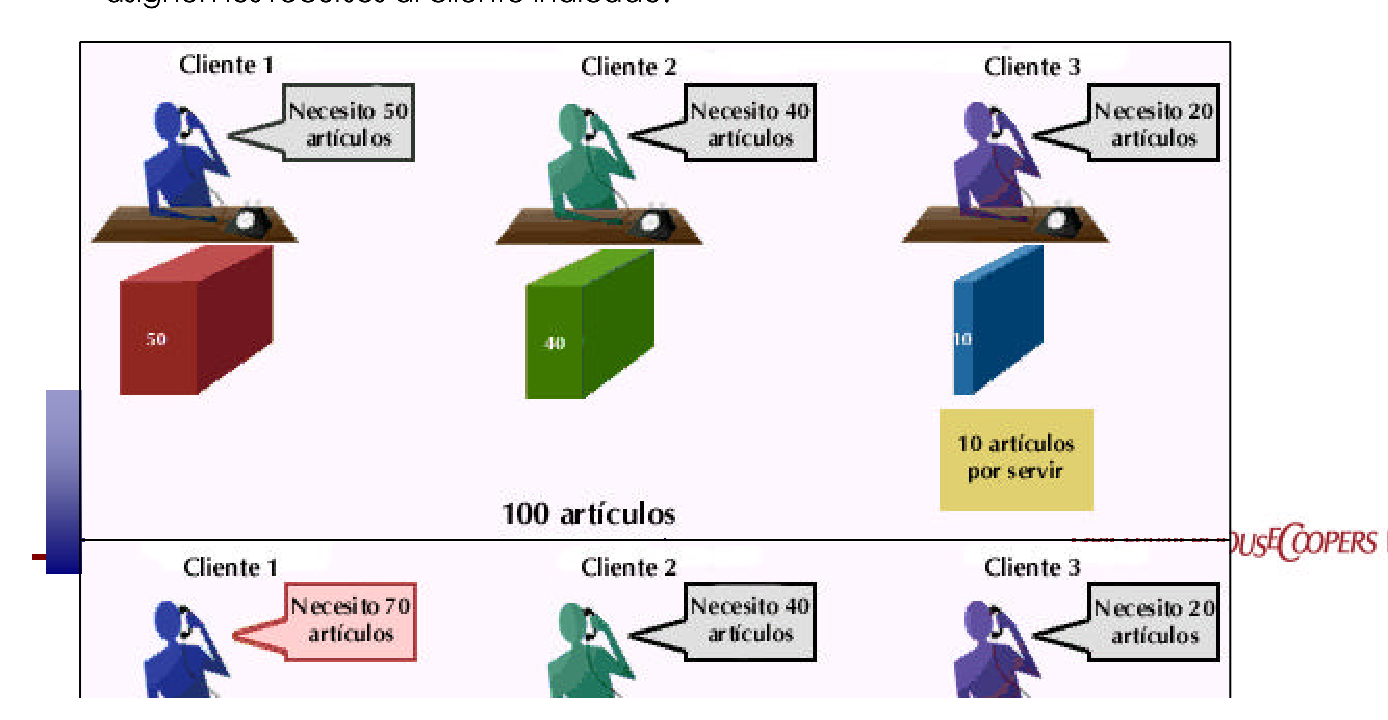
En caso de que la compañía no disponga de las existencias mínimas necesarias para cumplir con el pedido solicitado, la persona responsable debe negociar plazos de entrega adaptables a la disponibilidad en stock u ofrecer otros productos que puedan sustituir satisfactoriamente al cliente.

En este aspecto, los pedidos internos deben seguir el mismo procedimiento de comprobación de existencias y preferentemente pasar por la gestión de stocks y la de producción.

2.6 PRIORIZACIÓN DE PEDIDOS

Consiste en la reserva o colocación de existencias para diferentes clientes en base a información obtenida de la segmentación de clientes. Los pedidos son priorizados según el tipo de cliente.

Cuando se trata de compañías con multitud de referencias (Stock Keeping Units – SKU -) existe siempre la amenaza de que no se sea capaz de entregar “el pedido perfecto”. Para ello, la Gestión de Pedidos y Distribución debe recurrir a fiables sistemas que rastreen y prioricen la información de los pedidos, envíen la información correcta a través de los canales establecidos y asignen los recursos al cliente indicado.



2.7 PREPARACIÓN DE PEDIDOS

Este es el primer subproceso de la Gestión de Pedidos y Distribución que afecta directamente al producto. Comienza con una primera etapa de selección del origen del pedido físico, que incluye la elección del almacén, centro de distribución, etc más adecuado para el pedido en cuestión.

Es la etapa en la que el pedido se integra con la producción y la distribución. La instalación preferida para el envío al cliente o productos se determina a través del análisis y diseño de la red de suministro.

Una vez llega el pedido de un cliente, la Gestión de Existencias de la compañía ayuda a determinar la ubicación origen del envío.

Este subproceso – funcionalmente encuadrado en la Gestión de Pedidos y Distribución – suele estar asignado – operacionalmente – como actividad del almacén. De ahí la importancia de una coordinación extrema entre ambos procesos logísticos mediante mecanismos ágiles y rápidos de transmisión de la información, desde la toma de datos en el área comercial hasta el almacén. Nuevamente, los sistemas informáticos vuelven a jugar un papel trascendental.

La diversidad de tipo artículos y el número de cada uno de ellos es un parámetro de primera consideración para la preparación de los pedidos, así como para las actividades de carga y descarga.

Así, para un mismo número de pedidos y un mismo peso total, el tiempo de preparación de un pedido aumenta cuanto mayor es la variedad de tipos de artículos que forman los pedidos.

Por ello, una compañía debe evitar la preparación individualizada de pedidos, en la medida de sus posibilidades y de su impacto en el servicio al cliente, tendiendo a la preparación por lotes. Un análisis estadístico de los pedidos en el que se incluya la periodicidad de sus llegadas permite la

formación de lotes de pedidos con un enfoque a la optimización de su preparación.

Esta optimización de las actividades de preparación de pedidos para reducir el ciclo de pedido forma parte, también, de los parámetros a considerar en la priorización de pedidos.

2.8 ENVÍO Y ENTREGA

Consiste en las actividades que comienzan al retirar las mercancías de las existencias, seguido por la decisión de los medios por las que estas serán transportados al cliente y finalmente la entrega al cliente en las condiciones pactadas, incluyendo las actividades de consolidación en las cuales se eligen los encargados del transporte y donde los pedidos son combinados para el envío.

El equilibrio entre las actividades de selección de itinerarios y las de consolidación se consigue a través de diferentes factores:

- Servicio al cliente
- Rapidez
- Coste
- Seguridad
- Trazabilidad
- Tamaño del envío
- Capacidad del medio de transporte
- Fecha de entrega

El flujo de la información en el envío y la entrega de los pedidos juega un papel crucial para el éxito del proceso. No en vano, es el momento en el que la compañía traspasa toda su gestión del flujo físico para ponerlo a disposición

del cliente. Por ello, es muy importante disponer de la documentación que permita controlar todo el proceso.

La documentación recomendada para la Gestión de Pedidos y Distribución es la siguiente:

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN
• **Lista de picking.** Debe indicar, al menos: • Descripción del artículo • Cantidad • Fecha de recuperación • Ubicación en el almacén • Ubicación en el almacén o centro de distribución para preparación • **Packing slip:** • **Listado de todos los artículos que incluye el envío con su descripción y cantidad** • **Artículos del pedido que no se incluyen en el envío** • **Bill of landing:** • **es un acuerdo legal entre la parte que realiza el envío y el que realiza el transporte en el que se refleja los que es enviado y cuándo debe ser entregado. Habitualmente, no llega al detalle de Packing slip.** • **Advance Ship Notice (ASN):** • **Enviado vía fax o EDI, informa al destinatario los artículos que son enviados, la cantidad, cuando llegarán y el número de unidades de transporte enviadas**

- **Cross-Border Shipping:**
  - **Los requerimientos de documentación suelen ser complejos, como por ejemplo declaraciones de importación/exportación y formularios para aduanas.**

Gestión del Transporte

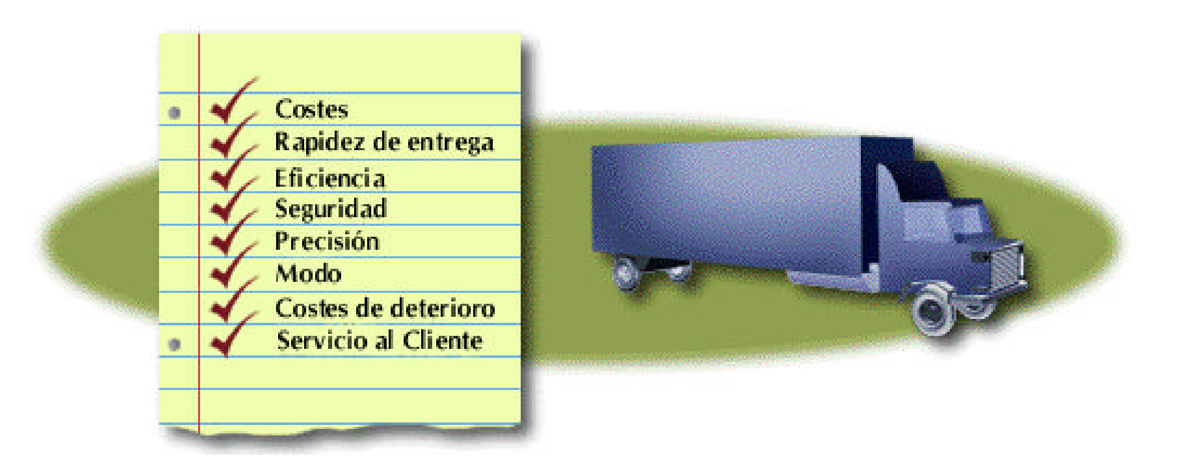
Una vez una empresa tiene definida su red de distribución, la ubicación de sus almacenes y el modo de controlar su inventario, el siguiente paso es decidir cómo unir todas estas partes de la cadena de suministro con los proveedores, distribuidores y clientes, desarrollando una estrategia para la gestión del transporte.

Esta gestión impacta en la gran mayoría de las paradas a lo largo de la cadena de suministro. Planificación, Aprovisionamiento, Producción, Distribución y Servicio al cliente, todos ellos dependen de un cuidadoso plan de transporte.

Historicamente, las decisiones en relación al transporte se basaban en dos criterios:

- Costes
- Premura en la entrega

Sin embargo, la inevitable tendencia a enfatizar la satisfacción del cliente y la siempre emergente tecnología, las planificaciones añaden otros criterios adicionales, como la eficiencia, seguridad, precisión, modo, costes por deterioros o daños y el servicio al cliente.



Vías de Transporte

El apartado más crítico de un plan estratégico de transporte es determinar el método o métodos a través de los cuales las existencias serán enviadas. Afortunadamente, existen muchas y variadas alternativas para ello.



Avión: ofrece rapidez pero a costes elevados

Tren: ofrece costes reducidos para grandes cargas

Tubería / Conducto: acotado a cierta clase de productos (gas, productos químicos…)

Carretera: el transporte por carretera ofrece flexibilidad y versatilidad

Mar: costes muy reducidos para grandes cargas, a costa de largos tiempos de transporte

El transporte que utiliza uno de los modos de transporte se denomina **Transporte Unimodal**, mientras que una combinación de ellos se denomina **Transporte Intermodal**.

Por ejemplo, un proveedor de servicios intermodales puede transportar un vagón de coches a un puerto, cargarlos en un barco y trasladarlos a otro puerto, donde tras descargarlo serán llevados en camiones a su destino final.

La Gestión de los Transportes también debe determinar el tipo y número de transportistas. En este sentido, las alternativas se encuentran en la **Flota privada** con la que la compañía dispone de los servicios de transporte de

manera "gratuita" (excepto en grandes compañías que se facturen el transporte entre subsidiarias). Esta opción aporta gran flexibilidad a la compañía, pero no siempre es tan eficiente como la subcontratación a terceros.

Si una compañía opta por esta alternativa es muy importante que tenga siempre presente a la hora de calcular los costes, el potencial de ingresos o reducción de costes que pueden suponer los trayectos desde el destino al origen. La compañía puede obtener más o menos beneficios de ello en la medida en que consiga optimizar el medio de transporte en su vuelta al punto de origen.

Siguiendo dentro de la alternativa de transporte propio, también una compañía puede recurrir a las posibilidades que ofrece el Grupaje, que permite combinar cargas diferentes que no llegan por sí sólas a la capacidad total del medio de transporte, de manera que con varias de ellas se llene el camión, tren, etc, siendo entonces enviadas a un mismo destino y/o un mismo cliente/consignatario. Esta modalidad añade flexibilidad a la alternativa de transporte privado, sin incurrir todo el coste.

La segunda alternativa es el alquiler o subcontratación a transportistas especializados en lugar de o en combinación con la flota privada, o bien acudir a empresas de mensajería, dependiendo del tamaño de los productos a enviar. Es decir, aunque se trata de alternativas diferentes, son perfectamente compatibles y combinables entre sí.

Un gran número de compañías recurren a los servicios de proveedores de transporte. En este caso, los factores a tener en cuenta son tres:

- Servicio ofrecido
- Ventajas financieras
- Seguridad ofrecida

Estas compañías gestionan las necesidades de distribución de una compañía y ayudan a recortar los costes. Algunas compañías están descubriendo que esos beneficios pueden ser mayores si estas empresas especializadas se encargan de la gestión de la totalidad de sus necesidades de distribución, incluyendo las gestiones de existencias y de almacén. Estas compañías pueden prestar estas funciones internas gestionando desde la estrategia logística hasta la gestión de los inventarios.

Pero si bien los medios de transporte son parte del plan estratégico, la gestión del transporte debe tomar decisiones en el día a día en relación al tamaño de los envíos y los gastos.

Los responsables deben tomar decisiones como seleccionar el transporte para un pedido en particular, determinando cuándo la propiedad de un envío cambiará de manos del vendedor al comprador - punto de envío FOB o punto de destino FOB (**Free on board**: se refiere a las condiciones de venta que identifican dónde se transfiere la propiedad del producto; en el punto de envío o en el de destino, por ejemplo), si asegurar el envío y términos de pago tales como las vías de facturación (por Internet, EDI o correo).

Frecuentemente, las compañías se enfrentan a la gestión de pedidos extendidos a un amplio ámbito geográfico representado por una cantidad de clientes importante. Es el caso por ejemplo de los bienes de consumo y ciertos bienes de equipo. Un pedido representa un mínimo porcentaje de la facturación total de la compañía y cada uno de ellos varía enormemente en cantidad, destino y temporalidad.

Por ello, se hace necesario realizar análisis del histórico de pedidos de la compañía. De hecho, el tamaño de los pedidos es el parámetro de mayor preponderancia en la organización de los transportes.

Si la compañía, tras agrupar en lotes los tipos de pedidos y establecer las rutas de transporte, es capaz de segmentar los lotes de pedidos, estará en

disposición de alcanzar su máxima optimización del proceso en tanto en cuanto establezca unos ciclos de carga por ruta o agrupación de rutas.

Costes de transporte

En muchos sectores, el transporte supone el mayor coste en los que incurre una compañía, siendo trasladado directamente al precio de los productos que venden. Es el caso de las materias primas, en las que el valor de los productos por unidad de peso es reducido.

Otros sectores – aquellos de productos de elevado valor – también sufren altos costes de transporte, aunque en este caso no impacte significativamente en el precio de los mismos.

En general, los costes de transporte pueden ser debidos al producto o al mercado.

COSTES DE TRANSPORTE DEBIDOS A PRODUCTO
• Densidad. Relación entre el peso y el volumen. • Flexibilidad para adaptarse al receptáculo del medio de transporte • Facilidad o dificultad de manipulación, incluyendo fragilidad, etc. • Grado de responsabilidad y seguridad, directamente proporcional al valor • Otros dependientes de características singulares
COSTES DE TRANSPORTE DEBIDOS A MERCADO
• Ubicación de los mercados • Normativas • Equilibrio o desequilibrio del tráfico de transportes dentro y fuera del mercado • Estacionalidad de los movimientos del producto • Dependencia de si es transporte doméstico o internacional

Fuente: Fundamentals of Logistics Management. Elaboración PricewaterhouseCoopers.

2.9 FACTURACIÓN

Son variadas las maneras de facturar a un cliente. Pero en todas ellas la cooperación es un aspecto imprescindible para obtener y presentar la información necesaria y de la manera precisa.

Los clientes puede escoger entre ser facturados por pedido o por entrega. Pero también es posible que se decanten por consolidaciones mensuales de facturas, pago sobre recibo o pago en el momento que se proceda a dar uso.

Estas dos últimas opciones evitan la necesidad de factura, eliminando de este modo un paso en el proceso de transacción y los costes con ello asociados.

La precisión de una factura es un problema para muchas compañías, especialmente cuando una misma factura contiene múltiples líneas de productos o cuando las asignaciones de precios o aspectos promocionales son complejos. Este problema demora el pago entre ambas partes y requiere ingentes esfuerzos para su resolución.

2.10 COBRO DEL PEDIDO

La Gestión de Pedidos y Distribución es responsable de coordinar facturas, envíos y documentación de ventas de los productos entregados.

El ciclo del pedido se completa cuando el pago es cobrado. El pago y la recaudación son imprescindibles para mantener la vida de la organización.